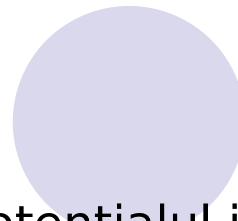
Capitolul 2

Perpective organizaţionale asupra groupware

- Modelul ierarhic de implementare a NTI în cadrul organizaţiilor
- Firmă – organizaţie – întreprindere
- Grup şi/sau echipă
- Tipuri de echipe
- Lider/leadership
- Ce este comportamentul organizaţional?
- Necesitatea comunicării
- Cunoaşterea organizaţională
- Către o organizare în reţea a cunoştinţelor
- Învăţarea organizaţională

Japonezii sunt cei care au descoperit potenţialul imens al grupurilor de lucru formate din lucrători nu ierarhic ci pe orizontală.

TI susţine acest mod de organizare prin groupware.

Succesul presupune gândire globală şi un comportament local adecvat.

Într-un proiect groupware, organizarea activităţilor şi a structurilor necesare pentru acestea sunt doi poli care vor ridica performanţele întreprinderii până la îndeplinirea ambiţiilor ei strategice.

Organizaţia poate fi înţeleasă ca o structură de acţiune şi influenţează oamenii cu valorile şi comportamentele lor individuale şi de grup.

Cei doi poli organizaţionali se numesc astăzi <<procese>> şi <<echipe de lucru>>.

nula organizatorică ideală în condiţiile reducerii numărului de niveluri ierarhice practicării unui management modern, reticular, participativ, este **ECHIPA**.

ul în echipă poate fi privit ca o tentativă modernă de realiniere a motivaţiei viduale la raţionalitatea organizaţiei

studiu efectuat asupra activităţilor desfăşurate de mai multe echipe a demonstra n mod obişnuit, 70 % din timpul lor este dedicat unor sarcini de rutină, pentru c nbrii echipei nu-şi consumă energia şi creativitatea, ce este principala sursă de aţie, prin care întreprinderea capătă un avantaj concurenţial

riginea ineficienţei, sau a eşecului echipelor poate fi oricare din motivele următo vatorii pierd timp cu descoperirea unor soluţii deja dezvoltate, cunoştinţele stra u fost capitalizate,
cade frecvent în capcana aceloraşi erori din proiectele trecute,
torită lipsei standardizării, costurile nu pot fi optimizate iar pierderile de timp su cvente.

implementarea unui management productiv şi proactiv al cunoştinţelor, a unor ologii specifice, groupware urmăreşte catalizarea eficienţei echipelor.

lul <*individ-grup*> este principalul motor groupware.

ru proiectele groupware, dinamica umană este principalul factor de succes.

riveşte atât evoluţia mecanismelor culturale individuale (cum ar fi valorile şi portamentele în muncă ce sunt vectorii necesari performanţei colective) cât oluţia mecanismelor de grup ce permit concretizarea unei structuri esenţiale: pa de lucru. Aceasta este formată din indivizi care formulează ipoteze, stabilesc ctive, definesc strategii şi crează organizaţii ce permit fiecărui lucrător să ve o anumită sarcină.

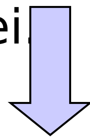
sunt catalizatorul schimbărilor profunde ce afectează viaţa întreprinde olului XXI şi anume: dezvoltarea ingineriei cunoaşterii şi modificarea nţială a relaţiei *Om–Muncă*.

antajele adoptării noilor tehnologii informaţionale sunt importante pentru că:

avorizează dezvoltarea socială prin îmbunătăţirea sentimentului personal de oare personală, echipele sunt structurate în funcţie de competenţe pluridisciplin nu pe ierarhie) iar întreprinderea reţea din premisă devine realitate;

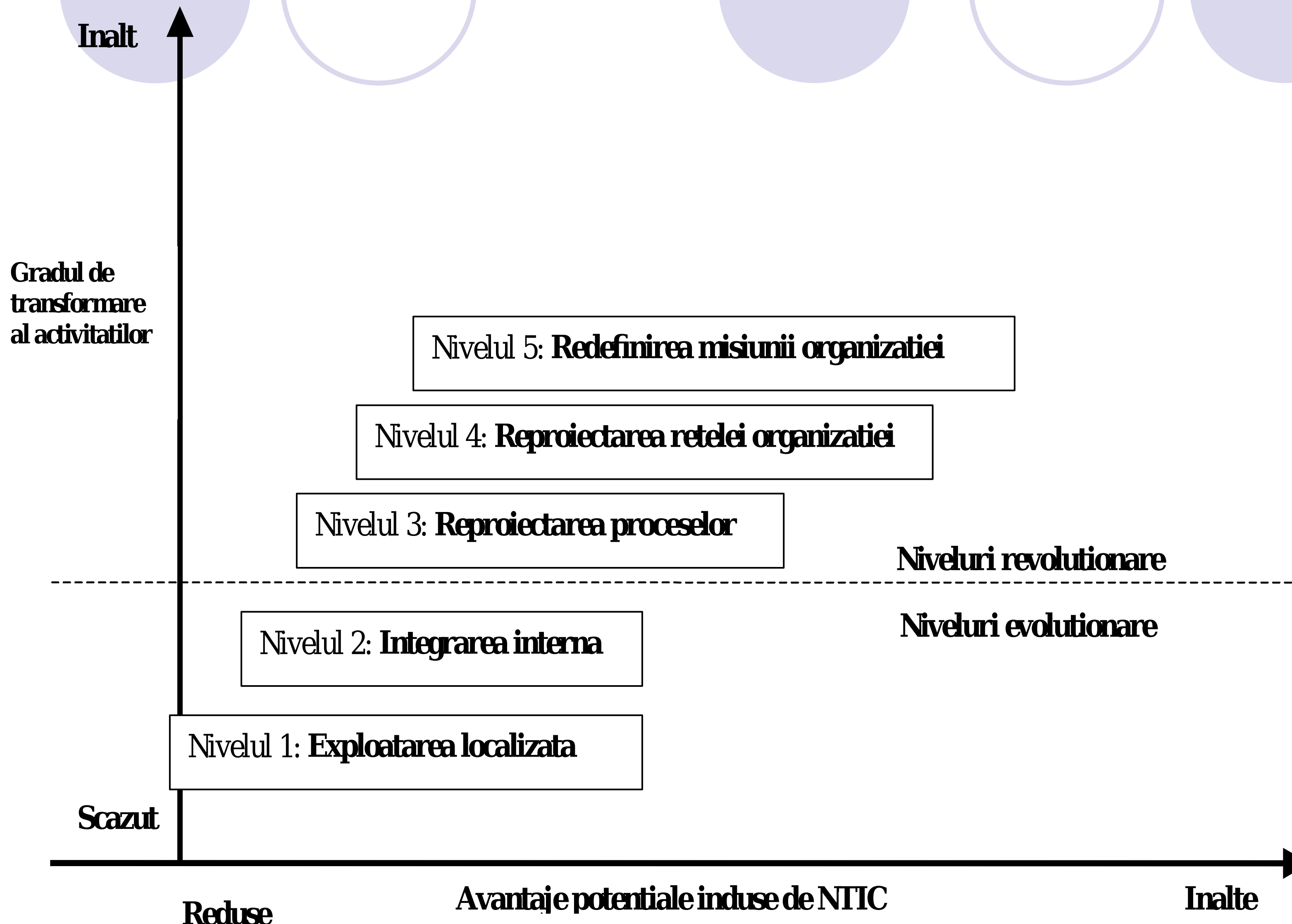
ezvoltă (facilitează) procesul de învăţare colectivă, ameliorează performanţele ş pertizele individuale şi de grup, stimulează reactivitatea şi inovarea, participă la marea organizaţiei care învaţă ce devine <*un tot superior sumei părţilor*>;

nbunătăţesc organizarea firmei prin desfăşurarea unor procese transversale nerate de relaţia comunicare-coordonare-cooperare: calitatea clientului, rformanţele şi competitivitatea firmei.



importanţa implementării NTI în mediile organizaţionale

Modelul ierarhic de implementare NTI



Nivelul 1 *Exploatarea localizată*
Se referă la implementarea NTI în interiorul funcţiunilor organizaţiei sau în alte activităţi (izolate) din cadrul funcţiunilor. Aplicaţiile TI sunt dezvoltate în scopul ameliorării randamentului organizaţiilor. Sunt atinse toate scopurile specifice eficienţei operaţionale fără a influenţa şi alte zone de operaţiuni.

Nivelul 2 *Integrarea internă*
Presupune exploatarea posibilităţilor NTI în toate activităţile din cadrul proceselo organizaţiei. Pot fi evidenţiate două tipuri critice de integrare:
1. integrarea tehnică: integrarea diferitelor sisteme şi aplicaţii utilizând o platfor comună a NTI;

2. integrarea organizaţională: integrarea rolurilor şi responsabilităţilor care exploatează posibilităţile integrării tehnice. Prin dezvoltarea unei platforme com se urmăreşte integrarea proceselor, îmbunătăţind eficienţa şi eficacitatea acest

Primele două nivele au un caracter evolutiv şi presupun schimbări relativ reduse în procesele organizaţionale existente. Următoarele trei niveluri au un caracter revoluţionar, presupunând schimbări fundamentale în natura proceselor organizaţiei

velul 3 *Reproiectarea proceselor*

licā reconfigurarea activităţii din organizaţie utilizând NTI ca o pârghie centrală.
cesele nu sunt privite ca o constrângere în proiectarea unei infrastructuri optime
, sunt regândite şi reproiectate pentru a exploata toate oportunităţile tehnologic
acest nivel se fac eforturi deosebite pentru armonizarea NTI.

elul 4 *Reproiectarea reţelei organizaţionale*

cest nivel sunt regândite scopurile organizaţiei şi activităţile reţelei implicate în
rea şi distribuirea produselor organizaţiei. Aceasta include atât activităţile din
riorul, cât şi din exteriorul graniţelor formale ale organizaţiei, reproiectându-se,
posibilităţile oferite de NTI, reţeaua virtuală a organizaţiei. Problema fundamen
estui nivel este integrarea electronică a partenerilor-cheie implicaţi în reţeaua
nizaţiei.

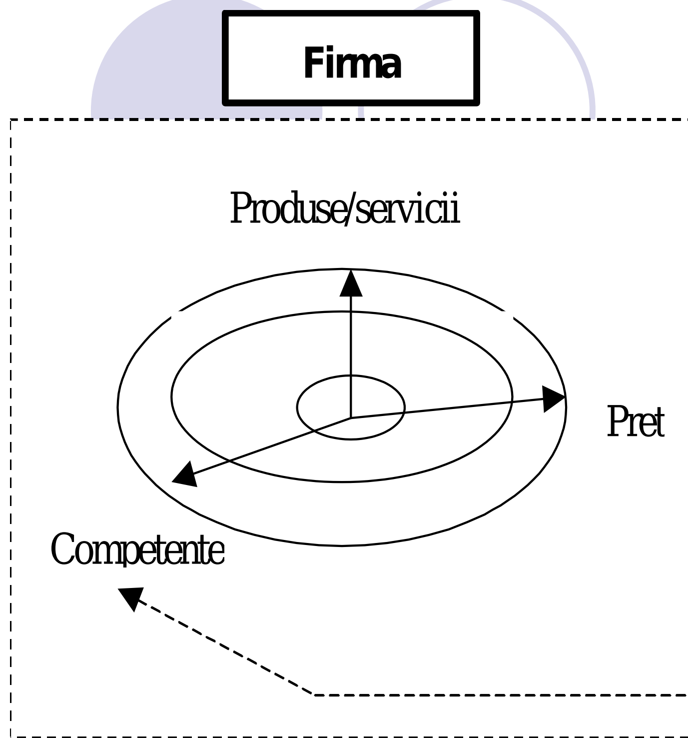
velul 5 *Redefinirea misiunii organizaţiei*

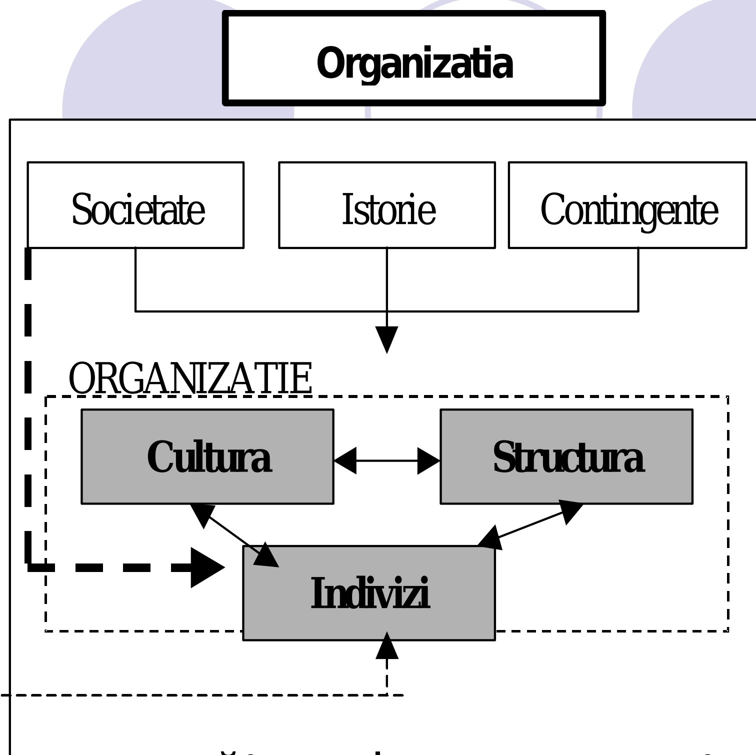
cest nivel sunt extinse: misiunea organizaţiei, obiectivele şi scopurile acesteia
produse noi şi inedite (bunuri, servicii, idei) cât şi comutarea scopului afacerii,
substituirea capacităţilor tradiţionale cu aptitudinile şi abilităţile NTI.

Firmă, organizaţie, întreprindere

onceptul de *firmă* se referă la aspectele economice şi tehnice care influenţează
ontierele entităţii economice, oferta de produse şi servicii, gradul de penetrare a
eţei, nivelul know-how, competenţele deţinute, necesare sau acumulate de-a
ngul activităţii.

ermenul de *organizaţie* cumulează toate aspectele socio-psihologice ale activită
mane în comun (colectiv). Organizaţia este modelată de valorile şi normele
ocietăţii în care-şi desfăşoară activitatea, de factorii istorice şi de cei aleatori
ontingenţi) la care a fost nevoită să se adapteze pentru a supravieţui.



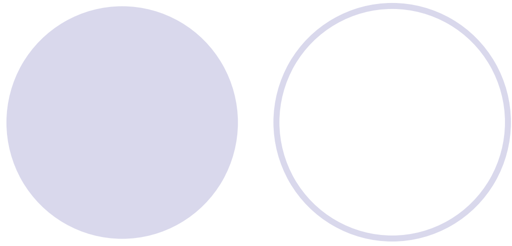
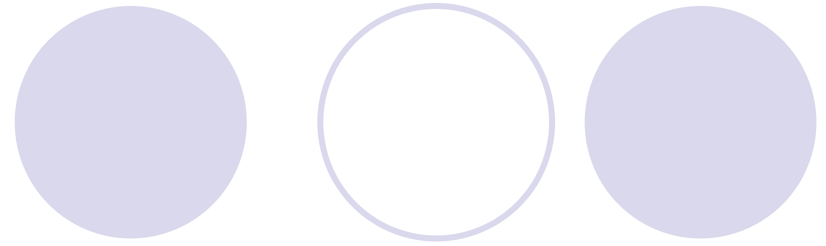


anizaţia este rezultatul modelării continue a următoarelor componente:

ultura împreună cu tot ceea ce presupune aceasta: valori, credinţe, aşteptări, boluri;

tructura care se referă la aspectele tangibile ale organizaţiei, politica, sistemele ducere şi control, structura ierarhică etc.;

colectivitate de indivizi (influenţată de socializarea lor, de modalităţile comune une şi înţelegere a realităţilor organizaţiei) ce poate afecta cultura şi structura anizaţiei.

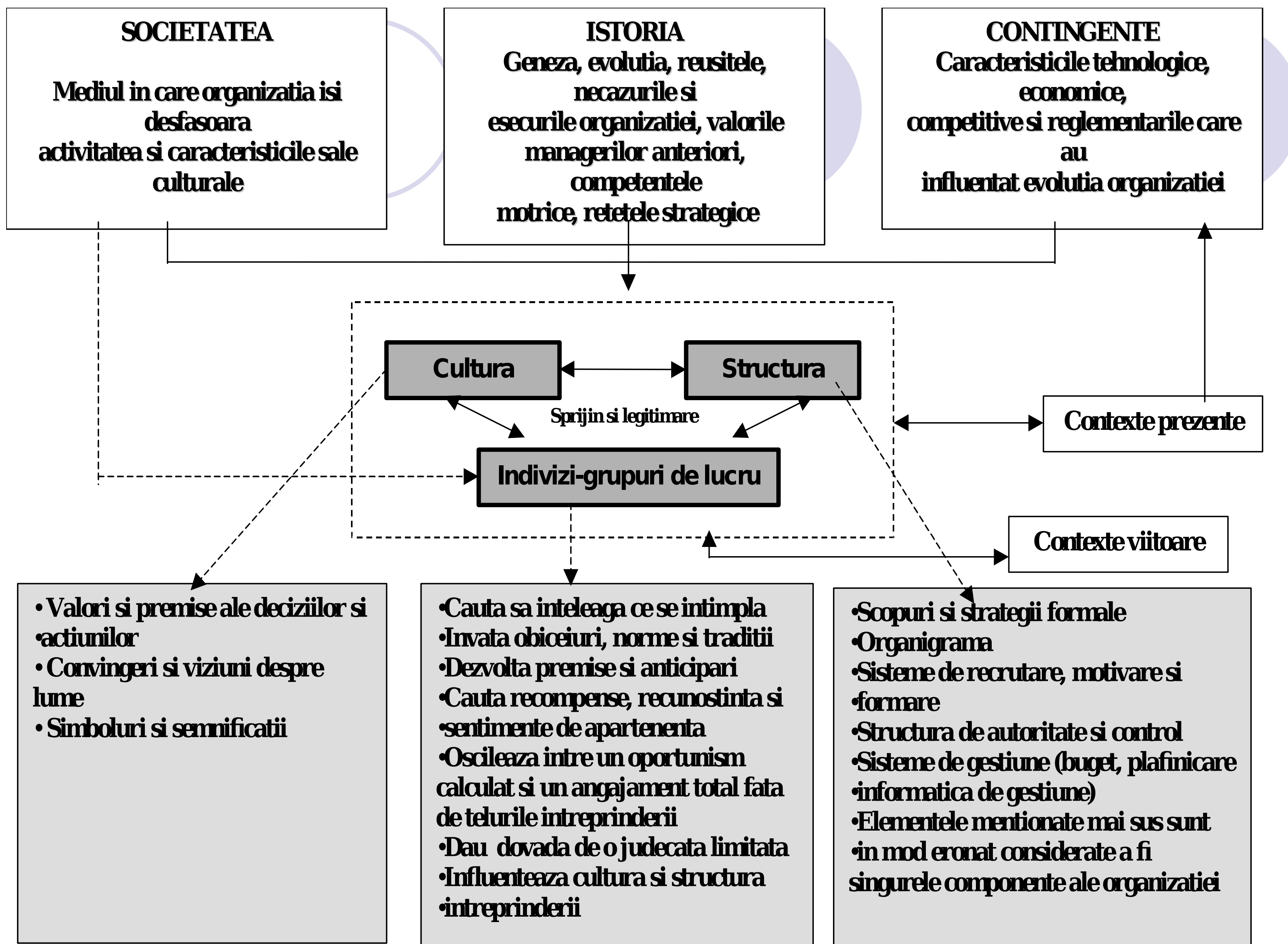



rontierele unei firme sunt trasate de strategia ei. Pentru întreprinderile mici, întreprindere” şi “firmă” sunt concepte sinonime.

ar, pe măsura dezvoltării şi în funcţie de opţiunile sale strategice, întreprinderea poate să se constituie în mai multe firme.

stfel, mai multe entităţi, fiecare cu propriul său domeniu strategic, sunt regrupa în interiorul frontierelor juridice ale aceleiaşi întreprinderi.

întreprindere poate conţine mai multe organizaţii şi mai multe firme.



Model de organizaţie

Grup şi/sau echipă?

egătură cu tehnologiile groupware, în literatura de specialitate sunt utilizaţi amb
meni: *grup* şi *echipă*.

est subcapitol îşi propune să clarifice cele două noţiuni şi anume dacă se
nfundă sau delimitează noţiuni complet diferite.

grup este alcătuit din două sau mai multe persoane între care se stabilesc
ături personale semnificative.

că unii indivizi joacă fotbal întâlnindu-se întâmplător pe terenul de fotbal
ntru câteva minute, ei nu constituie un grup.

că indivizii joacă fotbal în fiecare săptămână, având scopul comun de a câştiga
ul şi comunică liber în legătură cu acest lucru, ei sunt un grup şi gândesc ca o
nipă.

concluzie, interacţiunea este aspectul esenţial al unui grup şi presupune
ând în vedere exemplul dat) că membrii grupului se bazează unui pe alţii
ntru atingerea scopurilor.

Un grup se caracterizează prin:

1. mărime. Cel mai mic grup este format din două persoane din care unul este şef
şi unul subordonat. Nu există o limită maximă (este vehiculată ca limită mărimea
camerei superioare sau inferioare a parlamentului: 300 – 400 membri).
Menţionăm că, în practică, cele mai multe grupuri de lucru au între 3 şi 20 de membri;

2. diversitate. Grupurile diverse obţin rezultate mai bune atunci când obiectivul este
îndeplinit prin creativitate şi nu prin muncă de rutină, deoarece membrii grupului au
în vedere un spectru mai larg de idei;

3. norme. Acestea sunt aşteptări colective pe care membrii grupului le au cu privire
la comportamentul lor, unii faţă de alţii. Exemple: norme de loialitate, norme privind
ţinuta, norme privind alocarea recompenselor, norme privind acordarea burselor, etc.;

4. rol. Este poziţia fiecărui membru din cadrul unui grup. Are ataşat un set

-o firmă, echipa este formată din indivizi care colaborează împreună, au obiectiv
nune desprinse din obiectivele departamentale, divizionale sau organizaţionale.

*ipele sunt grupuri împuternicite organizaţional să participe la luarea deciziilor, s
rcite influenţă în legătură cu atingerea obiectivelor şi să stabilească obiective*.

unea de echipă este privită ca un grup activ de semeni, cu obiective comune, c
borează armonios, simt bucuria muncii şi au realizări remarcabile.

teratura de specialitate, autorii delimitează două tipuri de grupuri de lucru:
nal şi informal.

anizarea formală şi informală generează divizarea puterii în cadrul unei organiza
tând implicit autoritatea managerială.

Trăsăturile grupurilor formale şi informale

Grup formal	Grup informal
- are obiective şi sarcini legate direct de atingerea obiectivelor organizaţionale	- apare ca urmare a comunicării zilnice, a interacţiunii şi sentimentelor dintre oameni.
- rol însemnat în circuitul informaţional, instruirea angajaţilor, obţinerea implicării individuale şi în luarea deciziilor	- rol în satisfacerea nevoilor personale sau de grup
- face parte din ansamblul structurii organizatorice formale (departamente, secţii, echipe, grupuri de proiecte, cercuri de calitate, comitete etc.)	- structura formală a organizaţiei influenţează constituirea grupurilor informale datorită spaţiului fizic, structurii pe departamente sau utilizării unui anumit tip de tehnologie
	- cel mai comun tip de grup informal, din organizaţie sau din afara ei este grupul social

Firmele adoptă modalităţi diferite de formare şi structurare a echipelor în aceleaşi
condiţii de mediu. Pentru structurarea activităţilor pe echipe în cadrul firmelor,
un studiu realizat la companiile transnaţionale Ford şi General Motors a demonstrat:

motivaţia vizează reducerea absenteismului, creşterea aportului de valoare prin muncă
datorită satisfacţiei, îmbunătăţirea calităţii şi reducerea costurilor, folosirea optimă a
forţei de muncă prin flexibilizarea muncii şi utilizarea capacităţii de instruire în cadrul
echipei;

primordiale au fost obiectivele de ordin social: creşterea solidarităţii între membrii echipei,
reducerea izolării, îmbunătăţirea calificării, motivaţia; obiectivele legate de cultura firmei:
crearea unui climat de încrede şi implicare;

echipele de lucru s-au dezvoltat în primul rând în industriile capital-intensive, confruntate
cu o competiţie puternică, necesitatea reducerii costurilor şi creşterea

ORGANIZAREA PERSONALULUI ÎN CADRUL FIRMEI

Dimensiunea culturală

- identificarea personalului cu firma
- cooperare, solidaritate şi colaborare între angajaţi
- climat de încredere şi implicare
- însuşirea obiectivelor conducerii şi a sarcinilor de exercitat
- reducerea (eliminarea) absenteismului şi creşterea valorii muncii

GRUP/ECHIPĂ

Dimensiunea economică

- înlăturarea limitelor de spaţiu şi timp
- practica mai flexibilă
- productivitatea sporită a capitalului
- calitate mai bună
- responsabilitate locală crescută
- controlul execuţiei sarcinilor
- suport pentru tehnologiile flexibile

Dimensiunea socială

- satisfacţie crescută faţă de muncă
- câştiguri sporite
- reducerea izolării
- posibilităţi de instruire
- aranjamente ergonomice favorabile
- cicluri lungi de ocupare a forţei de muncă
- sănătate şi siguranţă în muncă
- utilizarea optimă a echipamentelor